

# Liderança Transformadora: a Visão de William DePuy para o Exército

Tenente-Coronel Jeffrey S. Wilson

**E**M MEADOS DOS anos 80, toda a comunidade de defesa dos Estados Unidos estava envolvida na reconstrução de um senso de identidade profissional pós-Vietnã. Sobrevieram a ideia do estabelecimento de uma Força 100% voluntária e as restrições impostas por uma década de déficits orçamentários, pela falta de equipamento e por problemas de manutenção. Problemas debilitantes, de discriminação racial e abuso de álcool e drogas, haviam corroído internamente as quatro Forças Singulares. Os novos carros de combate *Abrams*, as viaturas de combate de infantaria *Bradley* e os helicópteros de ataque *Apache* começavam a sair das linhas de produção, substituindo gradualmente os carros de combate *M60*, as viaturas blindadas de transporte de pessoal (VBTP) *M113* e os helicópteros *Cobra*, da época do Vietnã. Esse foi o resultado de um renascimento intelectual nos mais altos escalões do Exército, assim como de uma injeção de dinheiro nos cofres da indústria de defesa, por um governo eleito com base em uma plataforma de promoção vigorosa da segurança nacional. Esse renascimento provocou uma mudança de paradigma na forma de pensar do Exército, sobre como combater e vencer uma guerra contra a União Soviética na Europa Central.

Em 1974, depois da Guerra do Yom Kippur, um general do Exército dos EUA foi a Israel e subiu uma colina de onde podia observar uma vasta área do deserto, que estava repleta de destroços de carros de combate e VBTP sírios. A Força de Defesa de Israel havia empregado equipamentos estadunidenses — incluindo mísseis anticarro guiados — para derrotar as Forças blindada e mecanizada sírias, muito superiores em efetivo, e que haviam empregado equipamento e táticas

soviéticas. Os israelenses haviam demonstrado como uma efetiva coordenação entre o Exército e a Força Aérea poderia debilitar os meios de apoio na retaguarda do inimigo, empregando aviões de ataque e helicópteros, enquanto os carros de combate e a infantaria mecanizada dotada de mísseis detinham a primeira leva de blindados. O general tinha a esperança de utilizar as lições da Guerra do Yom Kippur para conceber uma série de conceitos doutrinários centrais, com o intuito de reformular o modo pelo qual o Exército utilizava seus equipamentos, e definir os requisitos para a geração seguinte de material de emprego militar. Dessa forma, teve início o processo que resultaria em uma das mais importantes reformulações da doutrina do Exército no século XX: as edições de 1976 e 1982 do Manual de Campanha 100-5 — *Operações (FM 100-5 — Operations)*<sup>1</sup>.

Quando eu recebi minhas insígnias de segundo-tenente, em maio de 1985, a nova doutrina já tinha um nome — Combate Ar-Terra (*AirLand Battle*, em inglês) — e quatro imperativos que orientavam o pensamento para o planejamento nos níveis operacional e tático: agilidade, iniciativa, profundidade e sincronização. Embora um confronto no Passo de Fulda, entre tropas da União Soviética e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), nunca tenha se materializado, os imperativos da Doutrina “Combate Ar-Terra” proporcionaram o padrão que levaria aos êxitos táticos do Exército na Guerra do Golfo, em 1991, e na campanha de “choque e pavor” na invasão do Iraque, em 2003.

Dado o forte impacto ideológico que os imperativos da “Combate Ar-Terra”, de 1982,

---

*O Tenente-Coronel Jeffrey S. Wilson é professor adjunto de Filosofia na Academia Militar dos Estados Unidos, onde leciona Ética. É bacharel pela Western Illinois*

*University, mestre pela University of Illinois, e doutor em Liderança Educacional, Gestão e Políticas pela Seton Hall University.*



Marinha dos EUA, Cb Kristin L. Grover

Exército dos EUA

Esquerda: Dois militares da 26ª Unidade Expedicionária de Fuzileiros Navais participam de treinamento com um carro de combate M1A1 Abrams, em uma praia, 26 Out 10, Djibouti. Direita: William E. DePuy.

exerceram sobre a minha geração de oficiais, muitos acabaram subestimando o caráter revolucionário da doutrina que a antecedeu: a Doutrina “Defesa Ativa”, de 1976. Embora a “Combate Ar-Terra” tenha rapidamente suplantado a “Defesa Ativa”, não devemos nos esquecer de que o principal autor desta última, o General William DePuy, foi um líder transformador no processo de desenvolvimento doutrinário.

DePuy identificou um problema mal estruturado (*wicked problem*), concebeu um diálogo para abordá-lo, deu início a um processo que conferiu ao Exército uma oportunidade para demonstrar os atributos de uma “organização que aprende” e influenciou a instituição de maneira positiva e duradoura. DePuy apresentou uma visão clara, capaz de motivar; explicou como alcançá-la; permaneceu confiante e otimista; manifestou confiança nos subordinados; tomou ações dramáticas e de forte simbolismo para fazer com que sua organização se concentrasse nos valores centrais; e (sempre) liderou pelo exemplo<sup>2</sup>. Com isso, ele incutiu no Exército um propósito moral à evolução institucional que culminou com a publicação do novo manual, pelo Departamento do Exército<sup>3</sup>.

Este artigo utiliza o arcabouço oferecido pelo teórico da conversação Paul Pangaro, para afirmar que o General DePuy considerou o

desenvolvimento de doutrina como sendo um problema mal estruturado e, então, iniciou um diálogo, dentro do Exército, que prossegue até hoje. Utiliza, também, as teorias de Peter Senge e de C. West Churchman sobre “organizações que aprendem”, para mostrar que o processo de desenvolvimento doutrinário iniciado e comandado pelo General DePuy transformou o Exército. Ele revelou a instituição como uma organização que aprende, ao conferir-lhe a oportunidade de demonstrar suas qualidades. Por fim, este artigo analisa como o General DePuy expôs o conteúdo moral intrínseco da doutrina. A edição de 1976 do FM 100-5 inspirou os comandantes do Exército a conceber uma doutrina dotada de propósito moral para o futuro.

### **Problema Mal Estruturado, Diálogo Contínuo**

Os teóricos organizacionais Michael Harmon e Richard Mayer definem os problemas mal estruturados (*wicked problems*) como “problemas que não têm solução, apenas resoluções temporárias e imperfeitas [como, por exemplo] a localização de uma rodovia ou o enfrentamento da criminalidade”<sup>4</sup>. Embora seja difícil determinar o que constitui um problema mal estruturado, a teórica organizacional Nancy Eggert observa que “eles não são irremediáveis nem impossíveis de definir”<sup>5</sup>. Contudo, eles

realmente exigem agilidade mental por parte de líderes, gestores e formuladores de políticas, porque, como observam Harmon e Mayer, “em virtude de seu caráter especial, os problemas mal estruturados não estão sujeitos a rotinas padronizadas de análise e avaliação”<sup>6</sup>. Para “dominar esses problemas mal estruturados, definir e enquadrar as questões”, os líderes, gestores e formuladores de políticas precisam reconhecer que “diversas abordagens teóricas enquadram as mesmas situações de maneiras distintas, suscitam perguntas diferentes e sugerem soluções variadas ou modos de agir preferíveis para lidar com elas”<sup>7, 8</sup>.

Ao contrário dos mal estruturados, os problemas bem estruturados (*tame problems*) são delimitados e “maleáveis” e “podem ser enfrentados com bom senso e criatividade, [facilmente] definidos e separados de outros problemas e do seu ambiente [como, por exemplo, pavimentar estradas ou conectar sistemas de esgoto]”<sup>9</sup>. Embora possa ser “difícil, demorado ou complexo”, o problema bem estruturado normalmente conta com uma

solução “primordialmente técnica” — por maior que ele seja, em escala<sup>10</sup>. Um bom exemplo de um problema bem estruturado (mas complexo) foi o de como levar o homem à Lua e trazê-lo de volta à Terra. Embora tenha se mostrado bastante competente em resolver o problema bem estruturado, de atingir o objetivo anunciado pelo Presidente Kennedy, a NASA foi (e, na verdade, ainda é) menos hábil em resolver o problema mal estruturado de identificar o propósito moral do programa espacial estadunidense com aeronaves tripuladas.

Quando se tornou o primeiro comandante do então recém-criado Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC, na sigla em inglês), em 01 Jul 73, o General DePuy compreendeu que o desenvolvimento de táticas, técnicas e procedimentos para atacar as capacidades do inimigo era um problema bem estruturado. Esse não é o caso quando se trata de formular a doutrina para descrever o modo como o Exército combate, treina e instrui os soldados; seleciona sistemas de armas; e se relaciona com



Exército dos EUA, Cb Khori D. Johnson

Um sargento da 4ª Divisão de Infantaria na escotilha de um Bradley, ao término de um exercício de tiro com a guarnição de seu carro. A “Brigada de Ferro” está em período de treinamento, iniciado em setembro e com término previsto para o começo de dezembro de 2011.

as outras Forças e com a Política Nacional de Defesa<sup>11</sup>. Sabiamente, DePuy deu início a um diálogo dentro do Exército, o que permitiu que comandantes com interesses e motivações conflitantes enxergassem a lógica na integração das discussões sobre táticas, instrução, aquisições e outros temas.

Pangaro observa que enfrentar um problema bem estruturado é apenas uma questão de idealizar um diálogo iterativo de avaliação, para acordar objetivos e meios. Gerar um diálogo para lidar com um problema mal estruturado é algo muito mais complexo. Pangaro postula a necessidade de um “diálogo para conceber o processo de concepção” ou “criar uma nova linguagem”, para capacitar a organização a dar início a uma discussão que ela nunca teve antes<sup>12</sup>. O *design* de DePuy foi notável, graças ao emprego de termos antigos de novas maneiras. Possibilitou que os comandantes criassem uma nova linguagem para descrever novos fenômenos, com os quais o Exército nunca antes havia lidado de forma analítica.

Pode-se afirmar que toda a base filosófica para a então inovadora expressão “Defesa Ativa”, de DePuy, foi o conceito de “cobertura” (*overwatch*) da Segunda Guerra Mundial, que ele havia aprendido com um de seus mentores, o General Hamilton Howze. O General Howze “reconheceu que o fogo de supressão era a melhor forma de neutralizar os fogos do inimigo, para que manobras decisivas pudessem ser desencadeadas”<sup>13</sup>. Howze cunhou o termo *overwatch* para descrever manobras que podiam ser tanto de carros de combate, exclusivamente, como de formações de armas combinadas mais amplas, nas quais os blindados avançavam “sob o fogo direto de ‘cobertura’ proporcionado por outros carros de combate, mantidos [de modo ideal] em posições estáticas”<sup>14</sup>.

A Doutrina “Defesa Ativa” de DePuy destacou a necessidade de “assegurar a utilização de fogos de supressão contra o inimigo, de modo que o elemento por ele engajado pudesse manobrar”<sup>15</sup>. DePuy visualizou uma guerra europeia, na qual os efetivos do inimigo excedessem os da OTAN na razão de, no mínimo, três para um. Ele considerou a agilidade tática como sendo essencial para as operações estadunidenses, que enfatizavam defender na posição mais avançada

possível, em uma área densamente povoada e sem oportunidades para trocar espaço por tempo<sup>16</sup>.

O conceito operacional denominado “defesa avançada” foi inspirado por um manual doutrinário da Alemanha Ocidental, mais ou menos equivalente ao FM 100-5, no qual o Exército alemão enfatizava “preparação cuidadosa do terreno; flexibilidade, para permitir rápida mudança do ponto de esforço principal; organização em amplitude e em profundidade; disposição para correr riscos em alguns setores, a fim de concentrar-se em outros; e, se possível, o desdobramento de forças móveis, em uma ação retardadora agressiva, à frente da posição defensiva, para ganhar tempo e determinar o esforço principal do atacante”<sup>17</sup>.

A noção alemã de *panzergrenadier* também orientou o raciocínio de DePuy sobre a relação entre a Infantaria e os blindados. O termo era utilizado para designar os infantess que acompanhavam os carros de combate em suas próprias viaturas blindadas, a partir das quais também podiam combater. DePuy tomou emprestada dos alemães a conclusão implícita de que os blindados e a Infantaria precisam ser instruídos, treinados e empregados juntos, contando também com Artilharia, defesa antiaérea e até aeronaves. Esta última ideia ampliou a discussão de modo a incluir a Força Aérea dos EUA. De fato, a edição de 1976 do FM 100-5 foi o primeiro documento oficial do Exército a incluir a expressão “Combate Ar-Terra”, que mais tarde seria selecionado para descrever a doutrina que substituiu a da Defesa Ativa<sup>18</sup>.

A Guerra do Yom Kippur, entre Israel e as Forças combinadas do Egito e da Síria, em outubro de 1973, consolidou a ideia de DePuy de que o Exército dos EUA vivia um momento decisivo quanto à sua capacidade de reformular as premissas básicas sobre a guerra em geral e, em particular, sobre a guerra contra os soviéticos, na Europa. Embora o objetivo de vencer a primeira batalha da guerra seguinte não fosse uma ideia nova na história militar, não era assim que os Estados Unidos combatiam no início dos anos 70. Mesmo depois de terem ficado claros os custos da falta de preparação para enfrentar os estágios iniciais de uma guerra, na Coreia, o Exército dos EUA ainda se prendia a um modelo de geração de forças que presumia que o país teria tempo para



Exército dos EUA, Cb James B. Smith

*Um sargento da 1ª Divisão de Infantaria guarnece a metralhadora .50 M2 de uma VBTP M113, em uma Base de Operações Avançada na Província de Khalis, Iraque, em apoio à Operação Iraqui Freedom, 11 Set 04.*

conduzir uma mobilização industrial e de efetivos ao estilo da Segunda Guerra Mundial — algo que a crescente capacidade soviética e o estado deplorável das Forças estadunidenses na Europa tornavam cada vez mais improvável.

Depois de conversar com analistas do Exército dos EUA e ver, com seus próprios olhos, o resultado da Guerra do Yom Kippur, DePuy discutiu com oficiais israelenses as experiências colhidas nas operações; inspecionou carros de combate e outros veículos blindados capturados, fabricados na União Soviética; e concluiu que, em uma guerra europeia, as “Forças estadunidenses teriam de se concentrar contra a Força principal do inimigo e derrotá-la rapidamente”<sup>19</sup>.

DePuy supôs que “os governos envolvidos tentariam negociar uma solução para quaisquer enfrentamentos dessa natureza [na Europa], antes que eles evoluíssem para uma guerra mundial ou nuclear, e que a elevada taxa de consumo no combate não permitiria que ele fosse prolongado”. Percebeu que “as bases utilizadas para definir o equipamento e a instrução do Exército teriam de se alinhar com os teóricos do combate e

presumir que — ao contrário do raciocínio até então vigente, que havia durado décadas e estava baseado em precedentes históricos que não mais se aplicavam — o Exército teria de vencer os primeiros engajamentos em uma guerra como essa, de modo a permitir que os acordos posteriores fossem favoráveis aos interesses dos EUA”<sup>20</sup>.

As novas premissas fizeram com que fosse necessário idealizar uma nova viatura para a Infantaria, que oferecesse “mobilidade equivalente [à dos carros de combate] e proteção blindada, de modo que eles pudessem se deslocar e combater ao lado dos carros de combate, utilizando fogos de armas automáticas para suprimir a Infantaria dotada de armamento anticarro do inimigo, como aquela encontrada pelos israelenses”<sup>21</sup>.

DePuy também se deu conta de que os comandantes, em todos os escalões, precisavam abandonar o pensamento linear, mesmo em relação às formações básicas de carros de combate e de Infantaria, “deixando de lado qualquer ideia de desdobrar suas viaturas em

formações geométricas... e, em vez disso, fazer com que progredissem no terreno utilizando a configuração que melhor pudesse explorar as cobertas e abrigos por ele proporcionados<sup>22</sup>. DePuy acreditava que a Guerra do Yom Kippur havia demonstrado que, para “manter a rapidez da

---

**DePuy deu início a um diálogo dentro do Exército, o que permitiu... integração das discussões sobre táticas, instrução, aquisições e outros temas.**

manobra, as Unidades blindadas teriam de estar preparadas para suprimir a resistência inimiga, isto é, de imediato retornar fogo cerrado, para destruí-lo — na melhor das hipóteses — ou, no mínimo, afetar sua capacidade de empregar fogos contra nós. De modo ideal, [com]... carros de combate e Infantaria mecanizada... proporcionando cobertura... a partir de posições fixas, cobertas e abrigadas...”<sup>23</sup>

A discussão anterior mostra que o General DePuy estava dando início a um diálogo sobre uma nova realidade no combate, utilizando evidências empíricas da Guerra do Yom Kippur para validar conceitos teóricos que ele já vinha desenvolvendo ao longo de sua carreira. Também empregou termos antigos, como *panzergrenadier*, de forma inovadora e inventou novos, como “Combate Ar-Terra”, para descrever a nova realidade do ambiente operacional.

Em suma, DePuy deu início a uma mudança de paradigma na forma como o Exército dos EUA considerava o relacionamento entre aquisições de material, a instrução, o ensino e o emprego da Força. Ele reconheceu que o desenvolvimento de doutrina era um problema mal estruturado. O diálogo por ele iniciado continua até hoje, quando a liderança do Exército se empenha em definir o papel da Força em ambientes de conflito cada vez menos lineares e mais multifacetados.

## **O Exército como uma Organização que Aprende**

Com base em estudos iniciados ainda em 1973 (ano em que DePuy assumiu o comando do TRADOC), o pesquisador de teoria organizacional Graham Leicester descreveu “a constante tensão entre a necessidade premente de aprender e os obstáculos ao aprendizado”, tanto para o indivíduo quanto no âmbito de uma organização<sup>24</sup>.

A teoria sobre a organização que aprende adquiriu grande popularidade em 1990, com a publicação de *The Fifth Discipline (A Quinta Disciplina)*, livro extremamente influente de Peter Senge, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Senge propõe cinco “disciplinas”, que caracterizam a organização que aprende. Eu as explico com certo nível de detalhamento neste artigo, porque são fundamentais para a compreensão do quadro referencial. A essência da primeira disciplina, domínio pessoal, é “aprender a ampliar nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos”<sup>25</sup>.

A segunda disciplina, modelos mentais, consiste em “refletir sobre nossos retratos internos do mundo, esclarecendo-os e aperfeiçoando-os continuamente, e enxergar como eles moldam nossas ações e decisões”<sup>26</sup>.

A terceira disciplina é a visão compartilhada, que gera “um senso de compromisso no grupo, pelo desenvolvimento de imagens comuns do futuro que [o grupo deseja] criar, e os princípios e práticas com os quais espera alcançá-lo”<sup>27</sup>.

O aprendizado em equipe, a quarta disciplina, concentra-se na “transformação das habilidades de conversação e de pensamento coletivo, de modo que grupos de pessoas possam desenvolver, de forma confiável, inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais de seus integrantes”<sup>28</sup>.

Por fim, o modelo de Senge apresenta o pensamento sistêmico como a quinta disciplina, que sustenta as outras quatro. Para Senge, o pensamento sistêmico é “uma forma de pensar e uma linguagem para descrever e entender as forças e as inter-relações que moldam o comportamento dos sistemas, [a fim de] transformá-los mais efetivamente e de agir de forma mais harmonizada com os processos mais

amplios dos mundos natural e econômico”<sup>29</sup>. Senge enfatiza que a “essência” do pensamento sistêmico “encontra-se em uma mudança de mentalidade”, que envolve “enxergar inter-relações, em vez de relações de causa e efeito, [e] processos de mudança, em vez de retratos instantâneos”<sup>30</sup>.

As organizações que aprendem se tornam uma realidade quando seus integrantes estão, nas palavras de Senge, “comprometidos com a prática dessas disciplinas por eles mesmos, ampliando sua própria capacidade de manter e buscar uma visão, de refletir e investigar, de desenvolver capacidades coletivas e de entender sistemas”<sup>31</sup>.

William DePuy era, claramente, praticante das cinco disciplinas de Senge. Embora DePuy provavelmente não fosse descrever sua visão e perspectiva utilizando exatamente esses termos — nem tenha sido o único responsável por transformar o Exército em uma organização que aprende —, seu trabalho no FM 100-5 nos permite observar como o líder certo pode trazer à tona a capacidade intrínseca de uma entidade para funcionar como uma organização que aprende. DePuy demonstrou como um líder pode atuar como mentor utilizando a prática, de modo que os integrantes de uma organização possam tornar-se melhores pensadores sistêmicos.

Em seu vigoroso esforço de difusão e colaboração, DePuy pôs em movimento um processo que revelou o Exército como um hábil praticante da primeira disciplina, o domínio pessoal. No diálogo interno do Exército — frequentemente tenso, entre as comunidades de Infantaria e de blindados —, nas conversas iniciadas por DePuy entre o Exército e o Comando Aéreo Tático da Força Aérea e no diálogo internacional entre os formuladores de doutrina estadunidenses e alemães, os comandantes do Exército serviram de exemplo para o processo de “aprender a ampliar nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos”<sup>32</sup>.

Se a segunda disciplina, modelos mentais, envolve “refletir sobre nossos retratos internos do mundo, esclarecendo-os e aperfeiçoando-os continuamente, e enxergar como eles moldam nossas ações e decisões”, o processo liderado por DePuy, de utilizar dados empíricos de eventos como a Guerra do Yom Kippur, desafiou premissas sobre as aquisições de material, a instrução e a doutrina, revelando assim, também, o Exército como uma organização que aprende<sup>33</sup>.

A ideia de DePuy, de que a doutrina seria o “cubo da roda”, a partir do qual se originariam os raios da instrução e das aquisições (entre outros), foi fundamental para liderar o Exército rumo à terceira disciplina, a visão compartilhada, entendida por “imagens comuns do futuro e os princípios e práticas com os quais se espera alcançá-lo”<sup>34</sup>.

O processo de desenvolvimento do FM 100-5 também foi um exemplo de aprendizado em equipe, a quarta disciplina. Os diálogos internos às Forças e aqueles levado a cabo entre elas e com Forças estrangeiras “transformaram as habilidades de conversação e de pensamento coletivo” por meio de um processo iterativo de avaliação, que evoca a essência da teoria da conversação moderna, como a proposta por Pangaro<sup>35</sup>.

Ao aprovar o FM 100-5, o Exército adotou a quinta disciplina, ao apresentar uma nova “forma de pensar e uma linguagem para descrever e entender as forças e as inter-relações que



Um helicóptero AH-1W Super Cobra, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, aterrissa em Camp Bastion, em Helmand, Afeganistão, 15 Mai 10.

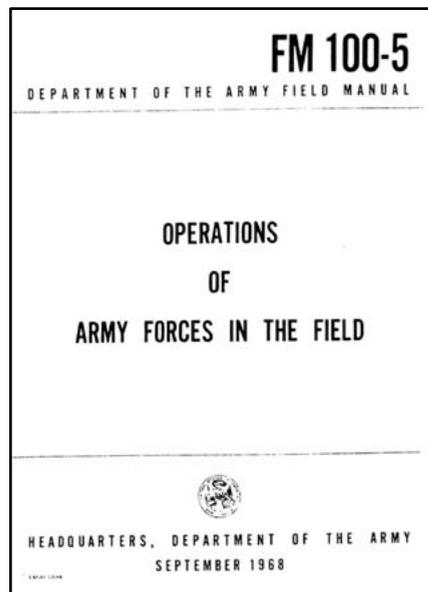
CFN dos EUA, Sgt Jeffrey D. Anderson

moldam o comportamento dos sistemas, [a fim de] transformá-los mais efetivamente e de agir de forma mais harmonizada com os processos mais amplos dos mundos natural e econômico”<sup>36</sup>. O manual “deu início a uma reorientação doutrinária que, na história do Exército dos EUA em tempos de paz, é comparável apenas à adoção da Divisão Pentômica [Divisão de Infantaria com unidades subordinadas de base cinco — N. do T.], em 1956”<sup>37</sup>. Na sua visão holística sobre a guerra e sobre o papel que o Exército nela desempenha, o manual foi, verdadeiramente, uma “mudança de mentalidade”, que envolvia “enxergar inter-relações, em vez de relações de causa e efeito, [e] processos de transformação, em vez de retratos instantâneos”<sup>38</sup>.

### O General DePuy e o Conteúdo Moral da Doutrina

Gerar “um senso de compromisso no grupo, pelo desenvolvimento de imagens comuns do futuro que [o grupo deseja] criar, e os princípios e práticas com os quais espera alcançá-lo” sugere um ponto fundamental sobre o pensamento sistêmico e a organização que aprende<sup>39</sup>. O analista de sistemas C. West Churchman o apresenta de forma sucinta. Observa que a organização que aprende é movida por questões morais. Como DePuy, Churchman tinha uma predileção pela análise de sistemas e foi o co-autor do “primeiro livro didático internacional nesse campo”, em 1957<sup>40</sup>. Estava interessado, primordialmente, em “aplicar a Filosofia [em particular, a Ética] a questões industriais e governamentais, por meio da pesquisa de operações”<sup>41</sup>.

As mais importantes obras de Churchman sobre organizações que aprendem e pensamento sistêmico são *Design of Inquiring Systems* (“Elaboração de Sistemas de Investigação”, em tradução livre) e *The Systems Approach and Its Enemies* (“A Abordagem Sistêmica e seus Inimigos”, em tradução livre)<sup>42</sup>. Elas defendem que a eficiência e a efetividade das organizações estão indissociavelmente ligadas à ética organizacional e que a “vigilância ética advém do pensar de forma sistêmica”<sup>43</sup>. Ele apresenta sete conceitos centrais (que se justapõem e, na verdade, desenvolvem as ideias básicas presentes nas cinco disciplinas de Senge): “teleologia do sistema, inclusão de diferentes



A capa do Manual de Campanha 100-5, de setembro de 1968.

perspectivas (*sweep-in*), desdobramento, estabelecimento de limites, obtenção, sabedoria e esperança”<sup>44</sup>. Churchman define a sabedoria como o “pensamento aliado a uma preocupação com a ética”<sup>45</sup>. Define, ainda, a *esperança* como “a crença espiritual em um futuro ético”<sup>46</sup>. Churchman confere à organização que aprende e ao pensamento sistêmico uma base de valores mais detalhada. Nos últimos anos, líderes educacionais, gestores e formuladores de políticas a enfatizaram como um compromisso com uma “missão, visão e valores compartilhados” ou como uma comunidade profissional voltada ao aprendizado, na qual uma organização reúne sua “investigação coletiva, equipes de colaboração, orientação e experimentação de ações, melhoria contínua e orientação para os resultados”<sup>47</sup>.

Vinte anos antes da publicação dos Valores do Exército, do Etos do Guerreiro e do Credo do Soldado, o processo de desenvolvimento doutrinário de DePuy revelou o compromisso moral do Exército para com a evolução institucional. DePuy estava preocupado com a eficiência e a efetividade, mas possuía a crença moral de que a instituição Exército tinha a obrigação, para com a nação, de responder aos novos desafios pós-Vietnã, o que exigia a reformulação da base intelectual da Força. DePuy buscou “o melhor pensamento disponível” ao

tentar transformar o modo de pensar do Exército com relação à doutrina fundamental<sup>48</sup>. Viu a doutrina como “um produto extremamente importante da tentativa de um exército de antever o futuro e se preparar para ele [e] como um conjunto vivo de ideias, e não um registro de leis permanentes e invioláveis”<sup>49</sup>.

Por fim, DePuy percebeu como a doutrina afeta o que os teóricos Lee Bolman e Terrence Deal denominam como os quatro marcos da instituição: o político, o estrutural, o de recursos humanos e o simbólico.

Com relação ao político (a disputa pelo poder na organização), DePuy determinou que o TRADOC sincronizasse ideias em todas as armas, quadros, serviços e áreas funcionais. Em termos de marco estrutural (as regras, funções, objetivos e políticas que regem a relação com o ambiente), o FM 100-5 de DePuy descreveu uma forma de entender os relacionamentos sob o título “Defesa Ativa”. Em relação a recursos humanos (como a organização define papéis e missões),

o FM 100-5 de DePuy eliminou toda e qualquer dúvida de que o Exército seria caracterizado por pessoas de uma cultura organizacional que valorizasse a iniciativa e a autonomia, a fim de obter o sucesso em um ambiente de conflito descentralizado. Finalmente, quanto ao simbolismo (como a cultura se desenvolve e é compartilhada), DePuy insistiu que o Exército publicasse o FM 100-5 com uma capa imitando o padrão de “camuflagem”, em vez de utilizar o papel manilha — um claro exemplo de utilização da forma para reforçar o conteúdo, em um esforço para concentrar a atenção do Exército na primeira batalha da próxima guerra<sup>50</sup>.

O Exército em evolução, no qual ingressei em 1985, e o Exército ainda em evolução, que eu deixarei depois de 27 anos de serviço, em 2012, devem muito a William DePuy, um líder, mentor e pensador intelectualmente brilhante e moralmente centrado, que nos lembrou que a doutrina não é uma situação final, mas uma jornada. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. O general é Don Starry, um dos colegas mais próximos de DePuy no processo de desenvolvimento doutrinário. O episódio é habilmente relatado em KITFIELD, James. *Prodigious Soldiers: How the Generation of Officers Born of Vietnam Revolutionized the American Style of War* (New York: Simon and Schuster: 1995), p. 151-55.
2. YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*, 6th Edition (Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice-Hall, 2006), p. 274.
3. O excelente trabalho do então Major Paul Herbert, sobre esse tema, é uma fonte fundamental e principal inspiração para este artigo. O Departamento do Exército aprovou a publicação no dia 01 Jul 76, mas ela só foi distribuída mais tarde, naquele ano. HERBERT, Paul H. *Deciding What Has to Be Done: General William E. DePuy and the 1976 Edition of FM 100-5, Operations* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combat Studies Institute, 1988), p. 93 e 95.
4. HARMON, Michael M.; MAYER, Richard T. *Organization Theory for Public Administration* (Boston: Little, Brown, 1986), p. 9. Citado em EGGERT, Nancy J. *Contemplative Leadership for Entrepreneurial Organizations* (Westport, CT: Quorum Books, 1998), p. 86.
5. EGGERT, p. 86.
6. HARMON e MAYER, p. 11. Citação em EGGERT, p. 86.
7. EGGERT, p. 86.
8. HARMON e MAYER, p. 12. Citação em EGGERT, p. 86.
9. HARMON e MAYER, p. 9. Citação em EGGERT, p. 86.
10. Ibid.
11. HERBERT, p. 23.
12. PANGARO, Paul. *Rethinking Design Thinking*, Presentation at Picnic 2010, Amsterdam, Holland, 1 Sept. 2010, Slide 38, disponível em: <www.pangaro.com>, acesso em 2 jul. 2011.
13. HERBERT, 17.
14. Ibid.
15. Ibid, p. 18.
16. Ibid, p. 64-65.
17. Ibid, p. 65.
18. Ibid, p. 68.
19. Ibid, p. 31.
20. Ibid.
21. Ibid, p. 33.
22. Ibid, p. 34.
23. Ibid.
24. LEICESTER, Graham. “Meeting Don Michael: A Learning Journey in Five Scenes”, transcrição de apresentação em Global Business Network, San Francisco, 29 May 2009, disponível em: <http://www.internationalfuturesforum.com/projects.php?go=dl&id=30&file\_ref=pmmhlcsofr>, acesso em 4 jul. 2011.
25. SENGE, Peter. *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday, 1994), p. 6.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Ibid, p. 7.
30. Ibid, p. 73.
31. Ibid, p. 7.
32. Ibid, p. 6.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Ibid, p. 7.
37. HERBERT, 95.
38. SENGE, p. 73.
39. Ibid, p. 6.
40. FLOOD, Robert L. *Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable* (London: Routledge, 1999), p. 62.
41. Ibid.
42. Ibid, p. 63.
43. Ibid, p. 92.
44. Ibid.
45. Ibid, p. 65.
46. Ibid.
47. DUFOUR, Richard; EAKER, Robert. *Professional Learning Communities at Work* (Bloomington, IN: National Educational Service, 1998), p. 25-29.
48. HERBERT, p. 107.
49. Ibid.
50. BOLMAN, Lee; DEAL, Terrence. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 16.